



Gestion comptable et financière d'une paroisse : analyse des pratiques et enjeux de gouvernance dans le Diocèse de Butembo-Beni

Florent Kambasu Kasula^{1,2*}, Martin Kambale Vuligho¹ et Jean-Bosco Kakule Matumo^{1,3}

Résumé

La gestion comptable et financière figure parmi les signes de gouvernance et de transparence dans les organisations à but non lucratif, notamment les paroisses. Partant d'un échantillon de 42 paroisses du Diocèse de Butembo-Beni, cet article analyse les pratiques de gestion comptable et financière en s'intéressant à la planification budgétaire, à la tenue de la comptabilité, au contrôle des opérations et aux mécanismes d'autofinancement. Les résultats obtenus montrent que la gestion pivote autour du curé. Malgré leur usage partiel et irrégulier des outils comptables, plusieurs paroisses sont dans une dynamique croissante de mise en œuvre des activités économiques d'autofinancement. Ainsi, face aux insuffisances persistantes dans la planification et l'élaboration des budgets, dans la séparation des fonctions et le contrôle interne, l'article conclue sur un besoin de renforcement des capacités en gestion financière et recommande l'institutionnalisation des principes de bonne gouvernance de gestion.

Mots-clés : Gestion comptable, Gestion financière, Paroisse, Diocèse de Butembo-Beni, Gouvernance.

Abstract

Accounting and financial management are among the key indicators of governance and transparency in non-profit organizations, particularly parishes. Based on a sample of 42 parishes from the Diocese of Butembo-Beni, this article examines accounting and financial management practices by focusing on budget planning, bookkeeping, operational control, and self-financing mechanisms. The findings indicate that management processes remain largely centered on the parish priest. Despite the partial and irregular use of accounting tools, several parishes are increasingly engaging in the implementation of income-generating activities aimed at self-financing. Considering persistent gaps in planning and budget preparation, functional segregation, and internal control, the article concludes that there is a strong need for capacity-building in financial management and recommends the institutionalization of good governance principles.

Keywords: Accounting management, financial management, parish, Diocese of Butembo-Beni, governance.

¹ Domaine des sciences économiques et gestion, Université Catholique du Graben, RD Congo

^{2*}. Titulaire du cours de Gestion des biens matériels de l'Église, Grand Séminaire de Théologie Saint Octave de Vulindi, Butembo, RD Congo et Auteur correspondant

³. Titulaire du cours de Gestion des ressources humaines, Grand Séminaire de Théologie Saint Octave de Vulindi, Butembo, RD Congo

1. Introduction, milieu d'étude et méthodologie mobilisée

1.1. Introduction

De nos jours, la société est marquée par un ensemble de structures organisationnelles comme les écoles primaires et secondaires, les universités, les hôpitaux, les équipes de football, les communautés ecclésiales ou religieuses, les paroisses, etc. Toutes ces organisations ont des points en commun. Plusieurs personnes y sont nommées souvent « *gestionnaires* » et visent tous des objectifs institutionnels, en combinant des ressources pour atteindre la finalité. De ce fait, de par sa définition simple, la nature même de la gestion est « de s'assurer que les ressources d'une organisation sont utilisées de façon optimale c'est-à-dire qu'elles sont bien utilisées, à de bonnes fins » (Makour & Nait Ali, 2022). De cette façon, la gestion peut être comprise comme le processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin de réaliser des résultats conformes aux buts visés.

Les paroisses figurent parmi les unités organisationnelles essentielles de l'Église ou mieux d'un Diocèse. Elles y assurent plusieurs fonctions dont celles spirituelles, sociales et communautaires, en vertu de leur mission d'enseignement, de sanctification et de gouvernement (Guérin, 1981; Lacroix-De Sousa, 2018; Tremblay, 1987). À ce titre, elles gèrent des ressources financières, matérielles et humaines issues de plusieurs provenances. À titre indicatif, s'indiquent principalement les quêtes, les dons, les contributions des fidèles, les activités d'autofinancement et les appuis extérieurs, en vue de répondre aux multiples besoins paroissiaux liés au culte divin et au fonctionnement de la paroisse.

Certes, dans le contexte congolais et, en l'occurrence, du Diocèse de Butembo-Beni, les paroisses se présentent comme des acteurs incontournables du développement socioéconomique et de la promotion intégrale de l'homme grâce à la mise en œuvre de projets communautaires (Bertina, 2013; Haynes, 2013; Musongora Syasaka, 2018; Musongora Syasaka, 2014). Parmi ces derniers, figurent la construction des écoles et des hôpitaux, la création et réhabilitation des infrastructures routières, l'érection des marchés, des centrales hydroélectriques, la promotion des œuvres caritatives, etc. En revanche, la faible utilisation des outils de gestion et la tendance à concentrer les responsabilités financières entre les mains des quelques autorités paroissiales pourraient fragiliser leur gouvernance et,

partant, attenter à la confiance de leurs donateurs des fonds (Kemndigbaye, 2023; Tsafack Nanfosso, 2022).

En fait, l'érosion des ressources paroissiales s'aggrave tant face à la diminution du denier du culte et des subsides que, pour équilibrer ses comptes, l'Église est amenée à opérer des choix et à professionnaliser son fonctionnement (Giffard, 2012; Lorent, 2013; Mayaux & Ulrich, 2006).

D'où le rôle crucial de la gestion comptable et financière dans les paroisses. Même si le diocèse ou les paroisses ne sont pas des entreprises commerciales et que leur gestion diffère de celle de ces dernières (Laronze, 2018; Mayaux & Ulrich, 2006; Ngono, 2015), rien ne justifie que nombreuses communautés accordent peu d'importance à la gestion financière. Ceci se traduit souvent par un déficit de planification financière et de systèmes de contrôle.

Or, pour assurer la survie et le développement des paroisses, l'univers concurrentiel et en évolution rapide, dans lequel les communautés ecclésiales opèrent, exige de leurs dirigeants et gestionnaires de comprendre les instruments de gestion financière et d'en faire plein usage.

À ce titre, les paroisses sont confrontées aux mêmes exigences de transparence, de redevabilité, d'efficacité et de bonne gouvernance que les autres organisations à but non lucratif (Coordination Sud, 2013; Enjolras, 2009). La maîtrise des principes comptables et des pratiques de gestion financière leur reste indispensable. Par la garantie d'une allocation efficiente des ressources et de la réalisation des objectifs pastoraux, elle en assure également le respect des obligations envers les partenaires et les fidèles. En effet, une gestion transparente renforce la redevabilité à l'égard des donateurs et bailleurs de fonds, ainsi que de la communauté. Elle accroît la confiance des parties prenantes et améliore la capacité de la paroisse à mobiliser des ressources surtout dans un contexte de rareté progressive en matière de solidarité de l'Église universelle en faveur des Églises d'Afrique. Elle contribue enfin à consolider les conditions de viabilité financière à long terme. Quitte à la Congrégation pour l'Évangélisation des peuples de le reconnaître dans l'esprit du Code de 1983 : « en matière de gestion économique, la bonne foi ne suffit pas. Il faut une qualification éprouvée » (Signié, 2008).

Dans le cadre du présent papier, traiter de la gestion comptable et financière d'une paroisse, c'est examiner la répartition des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs impliqués. Il s'agit de répondre à la préoccupation suivante : Comment les pratiques comptables et financières sont-elles de mise dans les différentes paroisses ? Sont-elles conformes aux principes de bonne gouvernance et de contrôle interne ? En d'autres termes, au-delà de la dimension pastorale ou vocationnelle de la paroisse et dans le respect des valeurs évangéliques, la paroisse est-elle oui ou non restée indifférente face aux outils de bonne gestion de son patrimoine et de ses ressources humaines ? Se conforme-t-elle aux exigences séculaires de gestion des biens matériels respectueuse de la bonne gouvernance financière ?

Certes, comme le propose Donald Kaberuk (2012)¹, cette dernière exige la mise en place des dispositifs susceptibles de mobilisation des ressources et de gestion des passifs et des actifs financiers, avec des systèmes efficaces de budgétisation, d'exécution du budget, de comptabilité, de redevabilité et d'audit, ainsi que des institutions de surveillance solides (Fölscher, 2010).

En revanche, la réponse à ces questions susmentionnées invite à examiner aussi l'environnement général dans lequel fonctionnent les différentes paroisses, du moins en Afrique subsaharienne, où dans plusieurs, la gestion financière et les systèmes d'évaluation des risques sont encore basés sur des méthodes informelles et individualisées, généralement sous le contrôle du clergé (Mouli et al., 2023). Elles échappent encore aux exigences des procédures comptables et des systèmes de contrôle interne prônés par les sciences de gestion susceptibles d'assurer la confiance au sein de la communauté et de garantir la pérennité de l'organisation (Bouquin, 2008; Enjolras, 2009, 2008).

Toutefois, inspirée de certains auteurs (Mayaux & Ulrich, 2006), la présente étude se situe dans une double conviction. D'une part, l'Église doit refuser l'attitude mimétique sans clairvoyance des fonctionnements d'entreprises réducteurs du rôle de ses dirigeants à celui d'un dirigeant d'entreprise, ni leur action à celle d'un « stratège-manager ». Mais, d'autre

¹ C'était lors d'une session de la BAD tenue le 29 mai 2012 à Arusha en Tanzanie, qu'il l'avait dit. En ligne dans : <https://www.afdb.org/pt/news-and-events/good-financial-governance-an-indicator-of-democracy-says-donald-kaberuka-9303>.

part, elle conjurera l'indifférence face aux outils de gestion ; l'appropriation pertinente de certaines méthodes de management devant l'aider énormément dans sa mission, actuellement devenue de plus en plus complexe.

Compte tenu de toutes ces considérations et de l'importance de la gestion comptable et financière, cet article en analyse les pratiques au sein des paroisses du Diocèse de Butembo-Beni. Il en identifie quelques forces et limites du système existant en vue de proposer des pistes d'amélioration adaptées à leur mission pastorale et sociale. Mais, au préalable, cela implique un rappel descriptif du milieu d'étude, ainsi qu'une explication de la méthodologie mobilisée.

1.2. Milieu d'étude

La présente étude a été réalisée dans différentes paroisses du Diocèse catholique de Butembo-Beni, Province du Nord-Kivu, République Démocratique du Congo. En fin 2025, ce diocèse compte 73 paroisses et 3 quasi-paroisses. Ces entités ecclésiales sont réparties en 15 doyennés dans les trois zones pastorales constitutives de l'Église particulière en étude. Si cette dernière couvre tous les deux territoires administratifs de Beni et de Lubero, certaines paroisses s'en trouvent à cheval entre ces territoires et ceux d'Irumu et de Mambasa au Nord et ceux de Rutshuru et de Walikale au Sud-Ouest. De ce fait, d'autres diocèses lui sont contigus et le délimitent : ceux de Bunia et de Wamba, au Nord ; celui de Goma, au Sud ; l'Archidiocèse de Kisangani à l'Ouest ; et, à l'Est, ceux de Kasese et de Fort Portal en Ouganda. Les illustrations suivantes montrent la localisation du diocèse et son voisinage

Figure 1 : Localisation et voisinage du diocèse de Butembo-Beni



Source : Cartes murales de l'Évêché de Butembo.

1.3. Collecte et traitement des données

La présente étude repose sur une enquête descriptive menée auprès de 42 paroisses, sur base d'un questionnaire structuré adressé aux responsables paroissiaux surtout les curés, bien que les économes et les membres des conseils paroissiaux pouvaient y répondre. Conçu dans le cadre des travaux pratiques des Cours de Gestion des biens matériels de l'Église et de Gestion des ressources humaines² dispensés en quatrième année de théologie, au Grand Séminaire Saint Octave de Vulindi à Butembo au cours des années académiques 2023-2024-2025, ce questionnaire a été administré individuellement en ligne grâce à l'outil *Google forms* par les étudiants³, ainsi que par diffusion dans le groupe des prêtres séculiers du diocèse en étude. Mais, outre ceux distribués lors des enseignements, d'autres questionnaires ont été envoyés physiquement, sous format papier, à certains curés. Au total, les 42 paroisses constituant l'échantillon sont celles dont les représentants ont répondu au questionnaire, la majorité ayant été contactée.

Plusieurs aspects ont été pris en considération dans le questionnaire. Parmi eux, figurent la gestion du patrimoine de la paroisse ou d'une communauté religieuse, la gestion comptable et financière, la gestion des ressources humaines. Le présent article traite uniquement de la gestion comptable et financière. Les variables analysées portent, tour à tour, sur la planification budgétaire (existence du budget annuel et du plan d'action), sur la gestion des recettes et des dépenses, sur la tenue de la comptabilité et l'existence d'un comptable, sur la gestion du compte bancaire, sur l'utilisation des outils de gestion comptable et financière, ainsi que sur les activités d'autofinancement et les projets en cours ou futurs.

Par ailleurs, grâce à une analyse statistique descriptive, à partir des effectifs et des pourcentages, les différentes données recueillies ont permis de dégager les tendances dominantes dans la gestion en vue de proposer des

² Lors de la réalisation de cette étude, ces cours sont respectivement enseignés par le Professeur Associé Florent Kambasu Kasula et le Professeur Jean-Bosco Kakule Matumo.

³ À l'occasion, les auteurs savent gré aux anciens étudiants en quatrième théologie, dont certains sont devenus déjà prêtres, ainsi qu'aux membres du clergé ; notamment les curés des 42 paroisses en étude ; les premiers, pour avoir bravé des contraintes académiques pour administrer le questionnaire; et les seconds, pour y avoir répondu généreusement. Aussi invitent-ils les autres à participer prochainement à pareil exercice pour avoir une vue générale du Diocèse. Sans aucun conflit déclaré, les auteurs n'ont pas répertorié les paroisses qui ont répondu à l'enquête pour garder l'anonymat des données et l'objectivité des analyses.

pistes d'amélioration. La présentation des résultats privilégie plus les fréquences relatives et pourcentages aux fréquences absolues. Dans un premier moment, il s'agit de vérifier le niveau de chaque acteur dans la gestion comptable et financière d'une paroisse. Dans un second moment, tout en tenant comptes des résultats, le recours aux fréquences relatives permet d'identifier de manière objective les diverses tendances, structures et hiérarchies des résultats de la recherche.

2. Résultats et discussion

Pour des raisons d'harmonisation, les résultats de la recherche sont présentés conformément au questionnaire relatif aux différentes variables présentées ci-dessus. Ils sont suivis directement d'une discussion. Pour cela, trois assortiments allient, tour à tour, la planification budgétaire à la structure et à l'enregistrement des opérations, l'autorisation des dépenses au contrôle et aux outils de gestion comptable et financière, l'autofinancement aux projets ; avant d'aboutir à la nécessité de formation sur la gestion des biens.

2.1. Planification budgétaire, structure et enregistrement des dépenses et recettes de la paroisse

Primo, l'une des questions posées vise de savoir si les paroisses enquêtées disposent d'un budget annuel et d'un plan annuel des activités. À propos, les différentes réponses des enquêtés sont synthétisées par le tableau subséquent.

Tableau 1. Planification budgétaire et des activités

Existence du budget annuel	Existence du plan annuel d'action		Total général
	Non	Oui	
Non	16,7%	59,5%	76,2%
La paroisse n'est pas une entreprise	-	2,4%	2,4%
Nous le ferons prochainement	14,3%	26,2%	40,5%
Nous n'avons pas eu le temps de l'établir	-	14,3%	14,3%
Nous ne savons pas comment l'établir	2,4%	16,7%	19,0%
Oui	-	23,8%	23,8%
Oui	-	23,8%	23,8%
Total général	16,7%	83,3%	100,0%

Source : Enquêtes de terrain

La planification budgétaire reste insuffisamment formalisée dans 23,8% de paroisses qui déclarent disposer d'un budget annuel ; contre 76,2 % qui n'en ont pas. Parmi ces derniers, outre 40,5 % marqués par la procrastination,

les personnes contactées dans les 35,7 % restants justifient la situation, soit par le manque de temps, soit par l'absence de compétences techniques, soit encore par le prétexte de différenciation entre paroisse et entreprise.

Néanmoins, le fait de disposer d'un plan annuel d'action, pour la plupart des paroisses traduit la volonté de planifier les activités pastorales, sans nécessairement les adosser à un cadre budgétaire rigoureux. Leur dotation d'un plan d'action pastoral annuel, non couplé d'un budget annuel formalisé ni d'un plan financier structuré y manifeste une dissociation entre la planification des activités et la planification financière.

Or, selon certains auteurs (Duparc & Sépari, 2024; Moussebbih, 2017; Touicher & Loulid, 2023), loin de se limiter à un outil de contrôle, le budget constitue aussi un instrument central de pilotage stratégique tant pour la cohérence des actions que pour la durabilité financière. Toutefois, dans de nombreuses organisations ecclésiales, où la gestion financière reste souvent subordonnée à la mission pastorale, se signale une faible institutionnalisation des pratiques budgétaires (Gladu, 2005; Ngono, 2015; Recchi, 2007). Faute de processus de budgétisation formalisée, la réduction des capacités de prévision, de priorisation et de contrôle des ressources exposent alors les paroisses à des déséquilibres financiers récurrents (Bouquin, 2011; Bouquin & Thiery-Dubuisson, 2010).

Secundo, conformément à ce profil de budgétisation et de planification, quelle est la structure des recettes et des dépenses paroissiales à Butembo-Beni ? La lecture du tableau ci-dessous, qui en fait état d'une structuration relativement diversifiée des postes budgétaires, permet d'en discuter.

Tableau 2. Les rubriques budgétaires des dépenses et recettes de la paroisse

Dépenses de la paroisse	Fréquence	Recettes de la paroisse	Fréquence
Actes de justice	3 %	Action de grâce	10 %
Apostolat et aide aux nécessiteux	6 %	Autofinancement (Champs, Élevage, redevance champs, diverses locations, Salle polyvalente, Cantine, Carrière or, Moulin,...)	94 %
Autofinancement	19 %	Sacrements et sacramentaux	25 %
Catéchèse et pastorale	16 %	Célébrations extraordinaires	3 %
Droits d'étole	3 %	Collecte de dimanche et semaine	87 %
Équipement et développement paroisse	16 %	Cotisations par les chrétiens	3 %
Fonctionnement et entretien du presbytère	19 %	Différentes offrandes des messes	19 %
Fonctionnement et fournitures bureau paroissial	13 %	Dimes	48 %
Fonctionnement matériels roulants	61 %	Droit d'étole	10 %
Liturgie et culte divin	100 %	Emprunts	3 %
Prime agents pastoraux	29 %	Honoraires prêtres enseignants	19 %
Réhabilitation église et locaux et diverses constructions	58 %	Inscriptions des sacrements	38 %
Salaires ouvriers	74 %	Intentions des messes	23 %
Soins de santé des prêtres	16 %	Messes funéraires	3 %
Subsistance prêtres	100 %	Quêtes impérées dominicales, semaines et spéciales périodiques	23 %
		Recettes bureau paroissial	13 %

Source : Enquêtes de terrain

Les dépenses paroissiales sont majoritairement dominées par la liturgie et le culte divin ainsi que la subsistance des prêtres, suivies des salaires des ouvriers et des dépenses d'investissement (construction, réhabilitation et équipements). Mises ensemble, toutes les charges de fonctionnement occupent une part considérable : matériels roulants, entretien de presbytère, fournitures de bureau, liturgie et office du culte, etc., sans oublier la prise en charge salariale et rémunératoire des divers agents. Le poids qu'elles représentent dans la gestion paroissiale est aussi remarquable.

De par la prévalence en son sein des charges liturgiques, de la subsistance des prêtres et des rémunérations du personnel, la structure des dépenses traduit la vocation fondamentale de la paroisse. Cette dernière est liée au service pastoral et communautaire dans la triple finalité canonique des biens de l'Église : « organisation du culte, subsistance des prêtres et autres ministres d'apostolat, charité envers les pauvres » (Canon 1254 §2; Code de droit canonique, 1983). Cette configuration budgétaire confirme l'idée selon laquelle les paroisses fonctionnent d'abord comme des services culturels avec une faible capacité de réaliser des investissements structurants. Plus largement, la structure des dépenses observée s'inscrit dans une tendance récurrente des organisations religieuses africaines, caractérisée par la priorité accordée aux charges incompressibles liées à la mission spirituelle et à la survie institutionnelle (Lacroix-De Sousa, 2018; Ngono, 2015). Cette orientation contraste avec certaines expériences européennes, dans lesquelles les dépenses d'investissement et de développement communautaire occupent une place plus significative, notamment en raison de la stabilité des subventions publiques et diocésaines (Bromley & Meyer, 2015).

Pour leur part, les recettes des paroisses de Butembo-Beni ont pour sources principales les différentes collectes dominicales et journalières, ainsi que les dîmes et les dons liés aux bénédictions. Les autres recettes sont celles liées à la célébration des sacrements (mariages, baptêmes) et sacramentaux, ainsi que des intentions de messe... Bien que dispersées, elles sont pourtant régulières dans les paroisses. L'autofinancement y représente aussi une source de revenu importante.

De fait, de par la structure de ces recettes, la place centrale est occupée par celles émanant de l'autofinancement et des collectes. Ce fait confirme l'importance stratégique de la mobilisation des ressources locales dans un contexte marqué par la diminution des aides extérieures (Develtere, 1998; Rucogoza, 2020). Mais, si les activités d'autofinancement témoignent de la maturité de l'Église locale à travers l'autonomie financière, elles restent parfois limitées par l'insuffisance des capacités de gestion (Bidzogo, 2006; Recchi, 2007). En plus, dans un contexte où le denier de l'Église diminue progressivement, la dépendance persistante envers les collectes, les dîmes et offrandes, expose les paroisses à une vulnérabilité financière étroitement liée aux capacités contributives des fidèles et aux aléas socio-économiques locaux (Mayaux & Ulrich, 2006). Les recettes issues d'activités génératrices

de revenus structurées connaissent un écart progressif en matière de planification stratégique et de professionnalisation de la gestion financière paroissiale, par rapport aux recommandations formulées pour les organisations à but non lucratif (Boncler et al., 2013; Boncler & Rispal, 2003; Rival & Lévy, 2010).

Tertio, une autre question concerne l'enregistrement des recettes et des dépenses de la paroisse à Butembo-Beni. Le témoignage des enquêtés est affirmatif à ce sujet. Cela transparaît dans le tableau subséquent.

Tableau 3. L'existence des registres d'enregistrement des dépenses et recettes

Existence des registres séparés d'enregistrement des dépenses et des recettes de la paroisse	Fréquence
Non	14,3%
Oui	85,7%
Total général	100,0%

Source : Enquêtes de terrain

La plupart, soit 85,7% des paroisses, enregistrent séparément les recettes et les dépenses. Cette pratique est un premier élément de traçabilité financière. Elle est conforme aux exigences de base de la comptabilité simplifiée dans les organisations à but non lucratif (Bouquin, 2011) et aux principes élémentaires de la comptabilité de trésorerie pour les petites organisations. Encore faut-il qu'elle s'allie d'autres mécanismes de contrôle et de comptabilité selon les outils de gestion rigoureuse, saine et transparente.

2.2. Autorisation des dépenses, contrôle, outils de gestion comptable et financière

Pour garantir la fiabilité de l'information financière, la tenue de registres doit s'accompagner des procédures de contrôle, notamment les rapprochements réguliers, ainsi que des compétences techniques appropriées (Juhel, 1978). À propos, la qualité de la gestion financière dépend autant des outils utilisés que des règles de contrôle et de transparence, à travers les valeurs et les normes de comportement qu'ils véhiculent (Bachir-Bendaoud, 2024).

Dans les paroisses du Diocèse de Butembo-Beni enquêtées, la chaîne d'autorisation et contrôle des dépenses est résumée dans le tableau suivant.

Tableau 4. La chaîne d'autorisation des dépenses et contrôle

Chaîne des dépenses	Autorisation des dépenses	Réalisation des achats	Contrôle des opérations	Tenue des comptes
Le curé ou supérieur de la communauté	88%	26%	74%	36%
L'économe	55%	88%	43%	48%
Un autre membre de la communauté	5%	21%	19%	-
Un membre laïc du conseil paroissial	12%	14%	24%	2%
Le comptable de la paroisse	-	-	-	14%

Source : Enquêtes de terrain

Au niveau des paroisses contactées, la gestion financière est largement centralisée autour du curé tant dans l'autorisation des dépenses (88 %) qu'au niveau du contrôle des opérations (74 %). L'économe est largement impliqué dans la réalisation des achats (88 %) et dans la tenue des comptes (48 %). Mais, la participation des laïcs du conseil paroissial et des comptables demeure marginale. Partant, la séparation des fonctions et les mécanismes de contrôle interne restent limités.

En fait, la centralisation de l'autorisation des dépenses et du contrôle des opérations autour du curé constitue un signe évident de concentration des pouvoirs financiers, caractéristique des paroisses africaines (Mouli et al., 2023). Aussi cohérente qu'elle paraîtrait conformément aux responsabilités canoniques du curé comme administrateur des biens paroissiaux (Code de droit canonique, 1983, Canon 532), cette configuration favorise peu la séparation des fonctions qui figure parmi les principes fondamentaux du contrôle interne. À son sujet, le référentiel COSO (2013) définit trois objectifs : l'efficacité des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité à la loi. Ces derniers se complètent par cinq composants de tout contrôle interne : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, l'information et la communication, les activités de contrôle et le pilotage du contrôle (Mouli et al., 2023).

Par ailleurs, la moindre implication des laïcs et des comptables diminue l'efficacité des mécanismes de redevabilité et, partant, augmente les risques de gestion. Car, d'après certains auteurs, la concentration des responsabilités accroît les risques d'erreurs, d'abus et de tensions internes (Pierandrei, 2019). *A contrario*, un contrôle interne efficace est effectif grâce à la séparation des fonctions. Pour le garantir, il est indispensable d'impliquer aussi les laïcs et

les autres organes de la paroisse dans la gestion. À défaut, certaines églises instrumentalisent les différents conseils de gouvernance et ne s'en servent davantage comme une caution démocratique que comme de véritables instances de contre-pouvoir (Chomé, 2013). Elles les écartant souvent, de peur d'affaiblir l'autorité pastorale perçue comme essentielle à l'unité de l'Église ; mais au détriment de l'autorité managériale.

Pourtant, en contrôle de gestion, parmi les principes fondamentaux de fiabilité comptable, la distinction entre les fonctions d'autorisation, d'exécution et de contrôle occupe une place capitale (Bouquin, 2008; Burlaud & Simon, 2003). Le cumul des fonctions entre le curé et l'économe, ainsi que leur superposition garantissent trop peu la redevabilité pour échapper à l'opacité d'une gestion. À force d'être basée plutôt sur la confiance personnelle que sur des procédures de gestion, son risque est de rendre inopérant l'adage selon lequel « la confiance n'exclut pas le contrôle ». Ainsi, d'aucuns stigmatisent une tension entre une logique vocationnelle et une logique managériale (Adje et al., 2025; Enjolras, 2008; Lorent, 2013; Piot, 2005).

En outre, dans les paroisses sous étude, se dénote l'absence d'une comptabilité professionnelle. Elle conforte les analyses selon lesquelles, pour des contraintes de compétences et de ressources, les petites organisations formalisent difficilement leurs systèmes comptables ou les externalisent ; et, partant, elles recourent le plus rarement possible à un contrôle externe renforcé (Mukeshimana & Bashara, 2025). L'autorisation des grosses dépenses, notamment, celles affectées à l'investissement fait-elle exception à un tel état récessif de contrôle ? La lecture du tableau subséquent en renseigne.

Tableau 5. Autorisation des grosses dépenses et d'investissement

Décision pour les grosses dépenses, surtout d'investissement	Fréquence
Le conseil paroissial	40 %
Le conseil paroissial et pastoral	5 %
Le conseil paroissial et le conseil économique	2 %
Le conseil économique	7 %
Le curé	14 %
Le curé et le conseil paroissial	5 %
Le curé et le conseil économique	7 %
Le curé, le conseil pastoral et le conseil paroissial	2 %
Le curé, le conseil paroissial et le conseil économique	2 %
Le curé, l'économe et le conseil paroissial	2 %
Le conseil presbytéral et le conseil paroissial	10 %
Les conseils presbytéral, paroissial et pastoral	2 %
Total général	100%

Source : Enquêtes de terrain

Dans la plupart des paroisses, les décisions de grosses dépenses et d'investissements relèvent majoritairement (40 %) des compétences du conseil paroissial. Ce dernier est suivi des configurations où le curé intervient soit seul (14 %), soit en concertation avec d'autres organes (46 %). Mais, les instances spécialisées telles que le conseil des affaires économiques apparaissent moins fréquemment en position décisionnelle exclusive que dans des décisions concertées.

Si, globalement, ces résultats indiquent une gouvernance majoritairement collégiale, avec un rôle central du conseil paroissial et une implication variable du curé selon l'ampleur et la nature des investissements, aucune allusion n'est faite de l'Ordinaire du lieu ou, mieux, de l'Évêque. Cette attitude répond aux exigences du droit canon liées à la gouvernance collégiale conformément aux principes de participation communautaire recommandés par l'Église (Code de droit canonique, 1983, Canons 532 & 537; Johannes Paul, 1983). De même, la moindre visibilité du conseil économique comme organe technique spécialisé et sa récessive utilisation dans son rôle stratégique ne demeurent pas moins intrigantes. Pourtant, si les paroisses reconnaissent au curé les pouvoirs de représentation et d'administration, les attributions consultatives et délibératives sont du ressort

du conseil paroissial pour les affaires économiques (Lacroix-De Sousa, 2018).

En somme, l'exclusion des organes financiers spécialisés est de nature à affaiblir la qualité des décisions d'investissement et la soutenabilité financière à long terme (Anheier, 2014; Enjolras, 2008; Signié, 2007). Pour réduire les risques de gestion dans les décisions d'investissement, les paroisses en étude ont intérêt à renforcer le rôle consultatif et technique du conseil des affaires économiques (Signié, 2008), ainsi que le recours à l'avis de l'Évêque et son étroite implication dans le contrôle de gestion économique et financière, en tant que premier responsable des paroisses (Code de droit canonique, 1983, Canon 515).

Par ailleurs, la réalité de la tenue de comptabilité et de la gestion du compte bancaire en paroisses du diocèse de Butembo-Beni est à explorer. Sur le premier aspect, l'existence d'un responsable de la gestion financière et de celui de la tenue des comptes s'avère un indicateur important au sujet duquel le tableau ci-dessous est éclairant.

Tableau 6. La tenue de la comptabilité de la paroisse

Existence d'un comptable de la paroisse ou responsable dédié à la gestion financière	Responsable de la tenue des comptes paroissiaux				
	Le comptable de la paroisse	Le curé	L'économe	Un membre du comité paroissial	Total général
Non, car nous n'avons pas des fonds qui exigent la comptabilité	-	2,4%	21,4%	-	23,8%
Non, ce n'est pas un besoin de la paroisse	-	9,5%	2,4%	-	11,9%
Non, on ne voit pas la nécessité pour l'instant	-	4,8%	7,1%	2,4%	14,3%
Non, quand la paroisse aura assez des ressources	-	19,0%	7,1%	-	26,2%
Oui	14,3%	-	9,5%	-	23,8%
Total général	14,3%	35,7%	47,6%	2,4%	100,0%

Source : Enquêtes de terrain

La plupart, soit de 76,2 % des paroisses du Diocèse de Butembo-Beni, n'ont pas encore de comptable ou de responsable dédié à la gestion comptable et financière.

Certaines paroisses estiment ne pas en avoir besoin à cause de leurs faibles ressources financières. Il s'agit d'une compréhension limitée, voire erronée

du rôle de la comptabilité en tant qu'outil de pilotage, plutôt qu'une simple exigence liée au volume financier ou des transactions. En effet, le premier rôle en est lié aux obligations légales de production des états financiers sur la performance de l'entreprise en vue d'orienter la prise des décisions (Khaldi, 2021; Rocher, 2008). En sus, elle est un outil de pilotage, d'aide à la décision et de transparence, indépendamment du volume financier (Bouquin, 2011; El Kafssaoui et al., 2024). Justifier l'absence d'un comptable dans les paroisses par l'importance des ressources financières est donc un signe de méprise sur la fonction comptable dans une organisation.

Mais, dans les paroisses du Diocèse de Butembo-Beni, l'économe et le curé combinent la comptabilité dans leurs tâches, à raison respectivement de 35,7 % et de 47,6 %. Si ce recours cesse d'être occasionnel, il sera à l'origine de la non-régularité et de la non-fiabilité de la comptabilité qui s'y manifestent par le déficit de production des états financiers. Par contre, aussi simplifiée soit-elle, la comptabilité tenue par un professionnel améliore la qualité de la gestion et, par ricochet, accroît la confiance des parties prenantes (Djongoué, 2015).

Cela étant, comment les paroisses enquêtées gèrent-elles leurs comptes bancaires ? Pour en discuter, il sied de valoriser la lecture du tableau suivant.

Tableau 7. La gestion des comptes bancaires de la paroisse

Signatures requises Gestionnaire du compte	Garde de chèque ou procuration						
	La trésorière	Le Curé	Le Curé ou le président du conseil paroissial	Le Président du conseil paroissial	L'économe	NA	Total général
<i>Une seule signature</i>	-	5%	-	-	-	-	5%
Le Curé et l'économe	-	5%	-	-	-	-	5%
<i>Deux signatures</i>	2%	17%	-	-	10%	-	29%
Le Curé a un pouvoir d'autorisation	2%	-	-	-	-	-	2%
Le Curé et deux membres du conseil paroissial	-	5%	-	-	-	-	5%
Le Curé et le président du conseil paroissial	-	2%	-	-	-	-	2%
Le Curé et l'économe	-	2%	-	-	5%	-	7%
Prêtres et conseils pastoral et paroissial	-	-	-	-	5%	-	5%
Le Curé, l'Économe et le président conseil paroissial	-	7%	-	-	-	-	7%
<i>Trois signatures</i>	2%	29%	2%	2%	5%	-	40%
Le conseil paroissial	-	5%	-	-	-	-	5%
Le Curé, président du conseil paroissial et la trésorière.	-	2%	-	-	-	-	2%
Le Curé, le comptable, le président du conseil de gestion	-	5%	-	-	-	-	5%
Le Curé, le président du conseil paroissial et le président du conseil de gestion.	-	2%	-	-	-	-	2%
Le Curé, le président du conseil paroissial et un autre membre	-	7%	-	-	-	-	7%
Le Curé, l'Économe et le président conseil paroissial	2%	7%	-	2%	5%	-	17%
Le Curé en lien avec Comité paroissial	-	-	2%	-	-	-	2%
<i>Pas de compte</i>	-	-	-	-	-	26%	26%
NA	-	-	-	-	-	26%	26%
Total général	5%	50%	2%	2%	14%	26%	100%

Source : Enquêtes de terrain

Dans les différentes paroisses de Butembo-Beni, les pratiques de gestion des comptes bancaires restent hétérogènes, selon qu'elles exigent soit une (5 %), soit deux (29 %), soit encore trois signatures (40 %) pour les opérations bancaires, ou qu'elles ne disposent pas de compte en banque (26 %).

Dans tous les cas, la présence du curé est très remarquable bien qu'il se fasse assister par les membres du conseil paroissial. Les chèques et/ou procurations sont généralement gardés par le curé (50 %) ou l'économe (14 %), qui sont pourtant les principaux gestionnaires de compte. Ce fait pose un problème de contrôle et de séparation des tâches.

De même, l'inexistence d'un compte bancaire et l'hétérogénéité des pratiques de gestion par signature unique interrogent sur les enjeux de sécurisation des fonds de la paroisse. Il en est de même de la concentration des signatures et de la garde des moyens de paiement entre les mêmes personnes.

Toutes ces pratiques dévient face aux principes élémentaires de contrôle interne (COSO, 2013) et, *ipso facto*, peuvent éroder la confiance des fidèles et de différents partenaires financiers de la paroisse. Ainsi, la non-bancarisation limite la traçabilité des opérations et la capacité à mobiliser des financements externes. Par contre, les signatures multiples renforcent la transparence, garantissent un contrôle interne et réduisent les risques d'affectation unilatérale des fonds (Comité de Bâle, 2012; Kouza, 2022).

Néanmoins, tout cela ne peut mieux porter que lorsque la valorisation des outils de gestion comptable et financière est effective. Le tableau subséquent renseigne sur leur usage dans les paroisses du Diocèse de Butembo-Beni sous analyse.

Tableau 8. Les outils de gestion comptable et financière

Quelques outils de gestion	Mise à jour régulière			
	Pas du tout	Quelques fois	Tout à fait	Total
Budget des dépenses et des recettes	7%	36%	10%	52%
Livre de caisse	12%	79%	10%	100%
Livre de banque	2%	45%	10%	57%
Fiches des stocks	-	36%	10%	45%
Fiches d'inventaire	-	24%	2%	26%
Bons d'entrée et sortie de caisse	-	60%	2%	62%
Bilan	-	10%	4%	14%
Compte de résultat ou d'exploitation	-	17%	2%	19%
Rapports financiers	-	64%	10%	74%
Procès-verbal de contrôle de caisse	-	14%	-	14%
Plan de trésorerie de la paroisse	-	14%	-	14%
Bordereaux d'expédition et de livraison	-	10%	-	10%
État de rapprochement bancaire	-	7%	-	7%
Manuel des procédures administratives, financières et comptables	-	-	-	-
Rapports de remise – reprise	-	14%	-	14%

Source : Enquêtes de terrain

Dans les paroisses du Diocèse de Butembo-Beni, la mise à jour des outils de gestion comptable paraît peu régulière ; et leur utilisation reste aussi partielle. Si le livre de caisse, les bons de caisse et les rapports financiers sont relativement répandus, les outils essentiels tels que le plan de trésorerie, l'état de rapprochement bancaire ou les fiches d'inventaire sont peu utilisés. Il en est de même des rapports de remise et reprise entre les gestionnaires entrant et sortant. Aucune paroisse ne dispose d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables.

Cette situation d'utilisation partielle et irrégulière des outils de gestion comptables limite la capacité de suivi et d'anticipation financière. Elle révèle une gestion essentiellement opérationnelle, à orientation de court terme. L'absence d'outils fondamentaux comprime le potentiel d'anticipation et de prévention des risques financiers ; et, partant, elle transforme la gestion financière en une gestion de crise permanente (Adams, 2025; Juhel, 1978). Essentiellement réactive, elle est centrée sur l'enregistrement des opérations

passées, au détriment d'une gestion prévisionnelle dont pourtant, selon Colasse (2003, 2012), les outils permettent d'anticiper les déséquilibres financiers et de sécuriser la prise de décision. Leur défaut étouffe les performances paroissiales dans leurs projets et activités d'autofinancement.

Cette situation confirme que la maîtrise des outils de gestion demeure un défi central pour les organisations ecclésiales locales (Enjolras, 2009).

2.3. Autofinancement et projets

Tableau 9. Les activités d'autofinancement et projets de la paroisse

Autofinancement	%	Projets en cours	%	Projets futurs	%
Aucune	5%	Achat d'un véhicule	5%	Clôture et boutiques concession de la paroisse	5%
Agriculture	81%	Achat d'une parcelle / concession	5%	Construction chemin de la croix	5%
Adduction eau	2%	Construction bureau paroissial, salle de réunion et école	7%	Construction de la clôture	12%
Briqueterie	12%	Construction églises des secteurs	19%	Construction des secteurs	19%
Cantine	21%	Construction clôture presbytère	2%	Construction grotte mariale moderne	5%
Carrière or	2%	Construction du presbytère en secteur	7%	Construction maison autofinancement	5%
Élevage	36%	Construction / Réhabilitation église paroissiale	33%	Construction maison de passage	2%
Fabrication buses	2%	Construction grande salle polyvalente	5%	Culture pérenne	5%
Huilerie	5%	Construction grotte mariale	2%	Installation réservoir d'eau	2%
Laboratoire	5%	Construction maison autofinancement	10%	Réhabilitation du presbytère	14%
Location locaux	7%	Culture pérenne	5%	Secrétariat et cantine paroissiale	7%
Menuiserie et ajustage	4%			Travaux de finissage de la maison d'accueil	5%
Moulin	12%			Travaux de finissage du presbytère	14%
Reboisement	2%				
Salle polyvalente	14%				
Salon coiffure	2%				
Secrétariat-bureautique	29%				
Tronçonnage bois	2%				

Source : Enquêtes de terrain

Au moment de l'enquête, presque toutes les paroisses, soit 95 %, développent des activités d'autofinancement. Elles s'orientent vers un autofinancement productif dominé par l'agriculture (81 %) et l'élevage (36 %). Ces deux secteurs sont suivis par la location des infrastructures et d'autres activités de services et de transformation telles que la cantine (21 %), le secrétariat - bureautique (29 %), le moulin (12 %) ou la briqueterie (12 %). En outre, un troisième groupe de secteurs exploités dont la valorisation est marginale comprend : adduction d'eau, tronçonnage bois, salon de coiffure, fabrication de buse, carrière minière, menuiserie et ajustage, reboisement, huilerie...

Par ailleurs, en matière de projets en cours et futurs, la majorité des paroisses du Diocèse de Butembo-Beni ont la propension à les orienter vers l'édification des infrastructures ecclésiales et communautaires : construction ou réhabilitation d'église paroissiale, de secteurs, de presbytère, de salles polyvalentes, de grotte pour la piété mariale et des clôtures. Très peu de projet prennent pour champ de bataille les activités génératrices des revenus.

Au total, à Butembo-Beni, l'autofinancement paroissial est désormais effectif et une réalité dans quasiment toutes les paroisses, conformément aux vœux de Jean-Paul II (1995). Pour garantir leur autonomie financière, les Églises d'Afrique réfléchissent déjà depuis longtemps sur les voies et moyens d'endiguer les difficultés sur leur chemin de croissance, dont l'une est la prise en charge financière des communautés ecclésiales (de Bertoua, 2022; Signié, 2007). Parmi ces voies, dans les paroisses sous étude, l'autofinancement est dominé par les activités agropastorales. Mais, la dynamique entrepreneuriale orientée vers l'autonomie financière y est encore insuffisamment intégrée dans une planification stratégique globale (Develtere, 1998; Rucogoza, 2020). Car la priorité y revient plutôt aux projets d'infrastructures ecclésiales qu'à des activités économiques génératrices de revenus. Cette tendance est propre aux institutions religieuses qui investissent plus dans les biens collectifs en vue de renforcer leur mission pastorale et le capital social (Laronze, 2018). Elle les incite à se professionnaliser moins dans les activités économiques et la gestion économique qui sont pourtant importantes pour assurer la viabilité financière (Anheier, 2014) ; l'autoprise en charge des Églises d'Afrique étant d'autant plus urgente qu'évangéliser, selon les propos de Ngono (2015). Par ailleurs, à la différence des organisations confessionnelles plus structurées (Haynes, 2013), le fait de s'engager moins

dans gestion des activités génératrices de revenus limite la capacité de résilience financière des paroisses sous étude.

Mais alors, quelle issue envisager aux impasses de la gestion comptable et financière de les paroisses-cibles ; sinon un tremplin formatif pour la capacitation des animateurs de ces entités ecclésiales.

2.4. Nécessité d'une formation sur la gestion des biens

Les enquêtés dans les paroisses de Butembo-Beni ressentent, eux-mêmes, la nécessité d'une formation sur la gestion des biens temporels. Cette nécessité transparaît dans le tableau subséquent.

Tableau 10. Besoin d'une formation en gestion

Besoin d'une formation et personnes à former	Fréquence
<i>Oui, tout à fait</i>	95,2%
Les curés et économes, Le président du conseil paroissial	7,1%
Les curés et économes, Tous les membres du conseil paroissial	2,4%
Les curés, Le président du conseil paroissial	2,4%
Les curés, Les économes	4,8%
Tous les membres de la communauté sacerdotale, Le président du conseil paroissial	7,1%
Tous les membres de la communauté sacerdotale	7,1%
Tous les membres de la communauté sacerdotale, Tous les membres du conseil paroissial	54,8%
Tous les membres du conseil paroissial	9,5%
<i>Pas du tout</i>	4,8%
NA	4,8%
Total général	100,0%

Source : Enquêtes de terrain

Les entités paroissiales nécessitent à 95,2 % un grand besoin d'une formation en gestion et la jugent d'opportune. Cette quasi-unanimité prouve que les différents gestionnaires, à tous les niveaux, sont conscients de différents défis lancés par la gestion et qu'ils sont appelés à relever. À propos, la proposition majoritaire des membres de la communauté sacerdotale et ceux du conseil paroissial (54,8 %) comme candidats de la formation traduit la perception collective et partagée plutôt de la gestion de la paroisse, que d'une responsabilité exclusive des membres du clergé.

En fait, la reconnaissance du besoin d'une formation en gestion traduit une prise de conscience des limites de leur système paroissial de gestion. La gestion financière doit être une responsabilité participative entre le clergé et les laïcs ; ces derniers étant, selon Chomé (2013), dotés des réflexes et des

compétences mobilisateurs des ressources ecclésiales. Pour cet auteur, l'apprentissage d'une gestion participative peut aider à « revoir la pédale d'embrayage entre le moteur et les roues ». C'est pourquoi les membres du clergé et des conseils paroissiaux sont ciblés prioritairement pour être formés conjointement.

En outre, d'aucuns conseillent de renforcer les capacités en vue de garantir la professionnalisation et la bonne gouvernance des organisations à but non lucratif (Anheier, 2014; Enjolras, 2009). La formation permet de radier l'absence de compétences en gestion qui est une source fréquente de dysfonctionnements, de conflits internes et de perte de confiance et de crédibilité (Aoustin-Hercé, 2021; Mmenge et al., 2024). Tous les acteurs intervenant dans la gestion de la paroisse en sont concernés, pour réactiver leur collaboration conformément aux principes de gouvernance ecclésiale, en vue de se doter des personnes compétentes, honnêtes et entièrement dévouées au service de l'Église (Plaisance, 2021; Signié, 2008). Même le Code de Droit canonique (canon 1284) insiste sur la compétence et la responsabilité des administrateurs des biens ecclésiastiques. Somme toute, en tant qu'un levier essentiel de professionnalisation, de coresponsabilité et de transparence, la formation contribue à la durabilité économique et institutionnelle des paroisses. D'ailleurs, selon Provencher (2004), la coresponsabilité est une dimension constitutive de l'Église.

3. Analyse SWOT et recommandations

Pris dans leur ensemble, les résultats discutés montrent que les paroisses étudiées disposent d'un potentiel financier et organisationnel réel qui, paradoxalement, est insuffisamment structuré par des pratiques de gestion formalisées. Les approches pastorale et managériale de la gestion financière y coexistent sans être nécessairement conciliées. La prééminence de la confiance et de l'autorité pastorale l'emporte alors sur les principes formels de gouvernance. Bien que compréhensible dans un contexte purement religieux, cette posture expose la paroisse aux risques de mauvaise gestion et de conflits internes (Mouli et al., 2023).

Ce ton des différentes discussions de résultat trouve écho dans l'analyse SWOT des différents atouts et limites de la gestion comptable et financière étudiée. La matrice subséquente en fait la synthèse.

Tableau 11. Analyse SWOT de la gestion comptable et financière des paroisses de Butembo-Beni

Forces	Faiblesses
• Forte implication institutionnelle du curé dans la gestion financière, garantissant la continuité des décisions. • Existence des plans d'actions annuels dans la plupart des paroisses • Existence d'outils élémentaires de traçabilité financière, notamment les registres de recettes et de dépenses. • Diversification des sources de revenus grâce aux activités d'autofinancement adaptées au contexte local, favorisant une relative autonomie financière. • Capacité de mobilisation communautaire autour des projets paroissiaux structurants, renforçant la légitimité sociale de la paroisse.	• Insuffisante formalisation de la planification budgétaire et financière, limitant la capacité d'anticipation et de pilotage financier. • Concentration des fonctions financières, réduisant l'efficacité du contrôle interne. • Déficit de compétences techniques en comptabilité et gestion financière parmi les acteurs paroissiaux. • Utilisation partielle et irrégulière des outils de gestion prévisionnelle et patrimoniale (budget, trésorerie, inventaire). • Faible bancarisation de certaines paroisses, exposant les fonds à des risques de sécurisation. • Dépendance excessive de la gestion de la personne du curé
Opportunités	Menaces
• Possibilités de formation et de professionnalisation des acteurs paroissiaux en gestion financière. • Harmonisation des procédures comptables au niveau diocésain, renforçant la gouvernance globale. • Développement des activités économiques locales comme levier d'autonomie et de durabilité financière. • Exigences croissantes des fidèles en matière de transparence et de redevabilité.	• Risques accrus de dysfonctionnements financiers. • Insécurité des fonds en l'absence de dispositifs bancaires adéquats. • Risque accru de fragiliser la continuité organisationnelle en concentrant la gestion sur certaines personnes. • Érosion de la confiance communautaire en cas de suspicion de mauvaise gestion.

Source : A partir du développement précédent.

Face aux faiblesses et menaces des paroisses du Diocèse de Butembo-Beni, quelques recommandations non exhaustives peuvent être formulées. Elles concernent tant le renforcement de la formation sur la gestion financière, l'institutionnalisation de la séparation des fonctions financières, la valorisation du conseil économique paroissial, la bancarisation des paroisses, avec des signatures multiples, les activités d'autofinancement, ainsi que le renforcement des capacités en gestion comptable et financière des acteurs gestionnaires des paroisses.

De fait, dans toutes les paroisses, il sied d'exiger surtout l'élaboration systémique et obligatoire des budgets annuels conformément aux plans d'actions pastoraux. La distinction fonctionnelle aussi s'impose entre autorisation, exécution, contrôle et tenue des comptes afin de solidifier le contrôle interne et de réduire les risques de mauvaise gestion. De même, en conformité avec le canon 537 du Code de Droit canonique de 1983, l'effectivité du conseil économique paroissial devra recouvrer ses lettres de créance ; la sécurisation des décisions d'investissement étant indispensable. Par ailleurs, plus d'une signature au compte bancaire de la paroisse sera de nature à sécuriser les ressources de la paroisse. En outre, intégrer l'autofinancement dans une logique de durabilité économique visera la performance créative des revenus. En sus, l'assurance capacitaire des curés, économes et membres des conseils paroissiaux constitue un atout, en *tandem* avec l'affûtage de la professionnalisation de la comptabilité paroissiale, grâce à un comptable formé et à l'usage des outils de base, entre autres, d'un manuel des procédures administratives et financières.

Certaines de ces recommandations et bien d'autres éléments prospectifs s'arriment d'ailleurs avec la vision du système comptable en vigueur en RDC, le Système Comptable des Entités en But Non Lucratif (SYCEBNL) dont le champ d'application reprend les associations et ordres professionnels dont les associations en règle générale, les fondations et fonds de dotation, les ordres professionnels, les organisations religieuses (diocèses, paroisses, communautés, églises..), les clubs sportifs et mutuelles sociales ayant le statut d'association, etc. Également, sont prises en compte les entités ayant pour objet la gestion ou l'administration de projets de développement financés en général par les bailleurs bilatéraux, multilatéraux, privés ou étatiques y compris les agences de l'État. C'est ce système qui régit désormais les paroisses et elles devront s'y accommoder. À propos, l'article 2 de l'Acte uniforme relatif au système comptable des entités à but non lucratif (AUSYCEBNL) définit l'expression « entité à but non lucratif » comme « toute organisation, poursuivant un but désintéressé, et dont les ressources éventuellement générées par l'activité servent au fonctionnement et à la réalisation de son objectif social » (OHADA, 23). En outre, en vue d'uniformiser la comptabilité des EBNL, le législateur de l'OHADA les soumet à une double exigence : l'obligation de mettre en place une

comptabilité financière et leur soumission à un contrôle varié (Kanchop, 2024).

4. Conclusion prospective

Dans le sillage des travaux sur la gouvernance financière des organisations à but non lucratif et confessionnelles en contexte africain, la présente étude apporte, à partir d'une enquête menée auprès de 42 paroisses, une contribution empirique originale à la compréhension des pratiques de gestion comptable et financière à l'échelle paroissiale et revient sur la mobilisation locale des ressources à travers des activités d'autofinancement. Axée sur les pratiques comptables et financières des paroisses du Diocèse de Butembo-Beni, ses résultats stigmatisent une faible formalisation des procédures comptables et financières, à défaut de certains outils essentiels [budgets, plans d'actions, états financiers], ainsi qu'une forte centralisation de la gestion autour du curé, l'absence des comptables, une faible implication du conseil économique, etc. Par conséquent, la gouvernance y est fondée davantage sur l'autorité pastorale que sur des mécanismes managériaux de contrôle interne formalisés.

Malgré quelques dynamiques positives relatives à l'autofinancement et à la tenue minimale d'une traçabilité financière, les paroisses restent encore confrontées à certains défis en matière de planification, de séparation des fonctions, de professionnalisation de la comptabilité, de contrôle interne et de gouvernance collégiale. D'où le besoin d'orienter les politiques diocésaines vers la consolidation de la gestion en matière de transparence, de redevabilité et de viabilité financière des paroisses ; au rythme des principes de bonne gouvernance des organisations à but non lucratif (Enjolras, 2009). La paroisse aura intérêt à opérer des profonds changements dans son fonctionnement et de s'adapter aux mutations actuelles de gestion (Provencher, 2004). Ainsi, pour améliorer la viabilité financière des paroisses, les priorités devraient prendre en compte la capacitation sérieuse des acteurs paroissiaux, l'institutionnalisation de procédures comptables standardisées et la valorisation des compétences des conseils économiques. Leur autonomie économique leur exigera d'intégrer une logique économique dans les activités d'autofinancement. Tout cela tiendra de l'*aggiornamento*, du changement des mentalités que du volontarisme de leurs acteurs gestionnaires.

Certes, certaines limites méthodologiques et analytiques persistent dans cet article. L'approche descriptive transversale n'a pas permis de cerner l'évolution temporelle des pratiques de gestion financière des entités paroissiales ciblées. En plus, essentiellement déclaratives, les données sont susceptibles de subjectivité de la part des répondants. Aussi, faute d'audits financiers et d'états financiers dans les paroisses, le jugement sur la conformité et la fiabilité des pratiques rapportées est inenvisageable ; tout comme faute d'analyse financière approfondie des documents comptables (budgets, bilans, journaux), l'évaluation objective de la performance financière des paroisses manque de soubassement. Aussi, la restriction de la recherche sur quelques-unes peut tempérer la généralisation des résultats à l'ensemble des paroisses du Diocèse de Butembo-Beni, voire d'autres diocèses, malgré la comparabilité de leurs contextes (Bidzogo, 2006; Recchi, 2007; Signié, 2007).

Néanmoins, sans attenter de fond à comble à la validité du présent article, pour les auteurs, ce sont plutôt des chantiers susceptibles d'être exploités dans de recherches futures ; autant qu'une analyse de l'impact des pratiques de gouvernance sur la confiance des fidèles et la mobilisation des ressources locales, que sur la performance économique des structures ecclésiales.

Références bibliographiques

- Adams, L. (2025, mars 28). *10 Consequences of Bad Bookkeeping in Your Businesses 2025 [Les 10 principales conséquences d'une mauvaise comptabilité dans votre entreprise : Les risques pour 2025]*. <https://www.invensis.net/blog/consequences-of-bad-bookkeeping>
- Adje, K. G., Foyang, H. F., Keita, I. H., & Flindjoa, D. (2025). Leadership spirituel et gouvernance des églises Assemblées de Dieu au Burkina Faso—Quand le savoir-être influence la prise de décision. *Revue Africaine de Gestion (RAG)*, 8(1), 105-129.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations : Theory, management, policy*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315851044/nonprofit-organizations-helmut-anheier>
- Aoustin-Hercé, I. (2021). Chapitre 4. Les causes des conflits en entreprise. In *Stratégie de médiation pour les entreprises* (p. 69-97). Hermann; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/strategie-de-mediation-pour-les-entreprises--9791037006868-page-69?lang=fr>

- Bachir-Bendaoud, H. (2024). Que disent les outils de gestion de l'idéal de transparence financière ? Une application au secteur public local. *Management & Avenir*, n° 144(6), 41-56. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.144.0041>
- Bertina, L. (2013). La doctrine catholique du « développement humain intégral » et son influence sur la communauté internationale du développement. *Revue internationale de politique de développement*, 4, 141-154. <https://doi.org/10.4000/poldev.1320>
- Bidzogo, E. (2006). *Églises d'Afrique et autofinancement : Des tontines populaires aux tontines ecclésiales?* L'Harmattan.
- Boncler, J., Hlady-Rispal, M., & Rapin, C. (2013). L'entrepreneuriat social. En quête d'un équilibre entre marché, état et solidarité, (Social entrepreneurship. In search of a balance between market, state and solidarity). C. Léger-Jarniou, *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, 321-340.
- Boncler, J., & Rispal, M. H. (2003). *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*. Éditions de l'ADREG. <https://grp-lab.com/wp-content/uploads/2022/09/Adreg-06-Boncler-Hlady.pdf>
- Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion : Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance* (8e éd. mise à jour). Presses universitaires de France.
- Bouquin, H. (2011). *Comptabilité de gestion* (6e éd). Économica.
- Bouquin, H., & Thiery-Dubuisson, S. (2010). *Comptabilité de gestion : Exercices et études de cas*. Economica.
- Bromley, P., & Meyer, J. W. (2015). *Hyper-organization : Global organizational expansion*. Oxford University Press.
- Burlaud, A., & Simon, C. (2003). *Comptabilité de gestion : Coûts/contrôle* (3e éd). Vuibert.
- Chomé, É. (2013). Politique et bonne gouvernance. Une lecture critique des documents du deuxième Synode pour l'Afrique. *Nouvelle revue théologique*, Tome 135(1), 117-133. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/nrt.351.0117>
- Code de droit canonique. (1983). *Code de Droit Canonique (1983) Codex Iuris Canonici*. Libreria Editrice Vaticana.
- Colasse, B. (2003). *Comptabilité générale : PCG 1999, IAS et Enron* (8e éd). Économica.
- Colasse, B. (2012). *Les fondements de la comptabilité* (Nouvelle éd). la Découverte.

- Comité de Bâle. (2012). *Les principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*. Banque des Règlements Internationaux.
- Coordination Sud. (2013). *La transparence au sein des ONG de solidarité internationale : Enjeux, expériences et perspectives*. Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement.
- COSO, C. of S. O. of the T. (2013). *Internal Control—Integrated Framework Framework and Appendices*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- de Bertoua, A. M. (2022). Les mécanismes de promotion de l'autonomie financière dans les églises d'Afrique. In *Économie de la religion en Afrique : Développements récents et trajectoires durables* (p. 193). L'Harmattan.
- Develtere, P. (1998). *Économie sociale et Développement; les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*.
- Djongoué, G. (2015). *Qualité perçue de l'information comptable et décisions des parties prenantes* [PhD Thesis, Université de Bordeaux]. <https://theses.hal.science/tel-01666033/>
- Duparc, R., & Sépari, S. (2024). Chapitre 8. La gestion budgétaire et la structuration de l'organisation. In *DCG 11—Contrôle de gestion: Vol. 2e éd.* (p. 249-277). Dunod; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/dcg-11-contr%C3%B4le-de-gestion-manuel-2e-ed--9782100861538-page-249?lang=fr>
- El Kafssaoui, A., El Mastour, R., El Kbdani, H., & Touab, O. (2024). Le rôle de l'information comptable dans les universités : Une clé pour la gestion efficace des ressources. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(2). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1496>
- Enjolras, B. (2009). Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 314, 63-83. <https://doi.org/10.7202/1020965ar>
- Enjolras, B. (avec CIRIEC). (2008). *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*. Peter Lang éditions.
- Fölscher, A. (2010). 2.2 La bonne gouvernance dans la préparation et l'exécution du budget. In *La bonne gouvernance financière : Vers une budgétisation moderne* (p. 14). GIZ. https://www.cabri-sbo.org/uploads/files/Documents/report_2010_cabri_cabri_seminar_cabri_6th_annual_seminar_french_cabri_fr_2010_for_web.pdf#page=22
- Giffard, P.-A. (2012). *La croissance de l'Église : Outils et réflexions pour dynamiser nos paroisses*. Éd. des Béatitudes.

- Gladu, C.-M. (2005). *Gestion pastorale d'un sanctuaire catholique en contexte de décroissance financière* [Université de Montréal]. <https://doi.org/10.71781/25252>
- Guérin, P. (1981). *La paroisse, pour quoi faire?* Cerf.
- Haynes, J. (2013). Les organisations confessionnelles, le développement et la Banque mondiale. *Revue internationale de politique de développement*, 4, 63-82. <https://doi.org/10.4000/poldev.1310>
- Jean-Paul II. (1995). *Exhortation apostolique post-synodale, Ecclesia in Africa, sur l'Église en Afrique et sa mission évangélisatrice vers l'an 2000*. Kinshasa, Médiaspaul.
- Johannes Paul (Éd.). (1983). *Codex iuris canonici* (Ed. primum). Libr. Ed. Vaticana.
- Juhel, J.-C. (1978). *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises* [PhD Thesis, Université Nice Sophia Antipolis]. <https://hal.science/tel-00477041/>
- Kanchop, T. N. (2024). L'uniformisation des pratiques comptables dans les secteurs non marchands par l'adoption de l'Acte uniforme OHADA du 22 décembre 2022 relatif au système comptable des entités à but non lucratif: *Revue de l'ERSUMA*, N° 20(1), 157-180. <https://doi.org/10.3917/ersu.020.0157>
- Kemndigbaye, P. (2023). *Contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la gouvernance financière des organisations ecclésiales : Cas des paroisses du diocèse de Sarh au Tchad* [Mémoire de Master]. UCAC.
- Khalidi, M.-A. (2021). Fiche 1. Rôle et organisation de la comptabilité. In *DCG 9—La comptabilité en fiches et en schémas* (p. 8-25). Ellipses; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/dcg-9-la-comptabilite-en-fiches-et-en-schemas--9782340058477-page-8?lang=fr>
- Kouza, A. (2022). *Dispositifs du contrôle interne dans la gestion des risques bancaires* [PhD Thesis, École supérieure de gestion et d'économie numérique]. <http://dspace.esgen.edu.dz:8080/jspui/handle/123456789/111>
- Lacroix-De Sousa, S. (2018). L'organisation religieuse catholique et le droit des sociétés : L'exemple de la paroisse. *Revue du droit des religions*, 5, 39-53. <https://doi.org/10.4000/rdr.391>
- Laronze, F. (2018). L'organisation religieuse, une entreprise comme une autre? *Revue du droit des religions*, 5, 11-23.
- Lorent, A. (2013). *Management et structures d'Église : Vers un sens pastoral de la gestion*. Lumen vitae.

- Makour, D., & Nait Ali, G. (2022). *La gestion des produits pharmaceutiques cas pansement au sein CHU Tizi-Ouzou* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri].
<https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/ummtto/20927/1/MEMOIR%20COMPLET.pdf>
- Mayaux, F., & Ulrich, L. (2006). L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 85, 27-36.
<https://www.anales.org/site/gc/2006/gc85/eveques.pdf>
- Mmenge, A., Bauweraerts, J., Colot, O., Gahungu, D., & Kanyurhi, E. B. (2024). Relation entre les compétences financières de dirigeant et la performance perçue par les PME : Le rôle modérateur du caractère familial. *Finance Contrôle Stratégie*, 27-2.
<https://doi.org/10.4000/12d7h>
- Mouli, Y. M. B., Ntolo, C. C. B., & Ngompon, J. P. (2023). Etude de l'efficacité du système de contrôle interne au sein des paroisses de l'église catholique. *Revue Internationale du Chercheur*, 4(4), 910-934.
- Moussebbih, A. (2017). Évaluation de la Performance de l'approche budgétaire axée sur les résultats : Cas de la politique contractuelle dans le secteur des eaux et forêts. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 1(2).
<https://revuecca.com/index.php/home/article/view/19>
- Mukeshimana, D. M., & Bashara, D. K. (2025). Facteurs de contingence et pratique comptable des PME de la ville de Goma. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(1).
<https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1949>
- Musongora Syasaka, E. (2018). L'encastrement des activités économiques dans les associations religieuses. Une illustration de la région de Butembo (Nord-Kivu, R.D. Congo): *Mondes en développement*, n° 181(1), 27-40. <https://doi.org/10.3917/med.181.0027>
- Musongora Syasaka, E. (2014). Associations confessionnelles et dynamique de développement. Analyse des pratiques marchandes et financières des associations confessionnelles à l'Est de la République Démocratique du Congo : Thèse de Doctorat (PhD), Louvain-la-Neuve (Belgique), Université Catholique de Louvain (UCL), 2014. *Anthropologie & développement*, 40-41, 201-203.
<https://doi.org/10.4000/anthropodev.331>
- Ngono, H. (2015). *L'autonomie financière dans la mission d'évangélisation de l'Église en Afrique : Le cas du Cameroun*. l'Harmattan.

- OHADA (2023). *Système comptable des entités à but non lucratif*. JO OHADA, n° spécial, 22 février 2023
- Pierandrei, L. (2019). Chapitre 5. Contrôle interne, audit et gestion des risques. *Management Sup*, 2, 135-183.
- Piot, T. (2005). Introduction. La place des savoirs, des contextes et des acteurs dans le travail et les pratiques des enseignants et des métiers sur autrui. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, Vol. 38(4), 7-14. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/lsdle.384.0007>
- Plaisance, G. (2021). *La contribution des mécanismes de gouvernance à la performance et à l'impact des organisations à but non lucratif : Une approche par les parties prenantes de la gouvernance des associations françaises* [PhD Thesis, Université de Bordeaux]. <https://theses.hal.science/tel-03406966/>
- Provencher, N. (2004). Vers la paroisse responsable et évangélisatrice. *Lumen Vitae*, Vol. 59(1), 57-71. Cairn.info.
- Recchi, S. (2007). *Autonomie financière et gestion des biens dans les jeunes Églises d'Afrique*. L'Harmattan.
- Rival, M., & Lévy, A. (2010). Des formes d'entrepreneuriat dans les associations? *Politiques et Management public*, 27(3), 55.
- Rocher, S. (2008). Implantation et rôle d'un outil de gestion comptable. *Revue française de gestion*, n° 190(10), 77-89. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.190.77-89>
- Rucogoza, A. (2020). *L'autofinancement : Un grand défi pastoral pour l'Église catholique au Rwanda* [PhD Thesis, Université de Strasbourg]. <https://theses.hal.science/tel-03976514/>
- Signié, J.-M. (2007). *Paroisses et administrations des biens : Un chemin vers l'autosuffisance des Églises d'Afrique*. L'Harmattan.
- Signié, J.-M. (2008). L'administration des biens temporels et l'avènement des Églises pleinement constituées. *L'Année canonique*, Tome L(1), 63-76. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/cano.050.0063>
- Touicher, O., & Loulid, M. (2023). Gestion Budgétaire : Un Levier Clé pour la Prise de Décisions Stratégiques. *Revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 5(20), 1-19.
- Tremblay, É. (1987). *Dynamique de la paroisse et projet communautaire* [Université de Montréal]. <https://doi.org/10.71781/33875>
- Tsafack Nanfosso, R. A. pepin (avec Ongo Nkoa, bruno E.). (2022). *Économie de la Religion en Afrique : Développement Récent et Trajectoires Durables* (1st ed). Editions L'Harmattan.